

# Inhoud

Inleiding	9
<b>Deel 1 – De kracht van neurodiversiteit</b>	19
1 Wat is neurodiversiteit?	21
2 Neurodivergent talent	33
3 Waarom (nog) niet alle breinen werken	51
<b>Intermezzo – De breinhandleiding</b>	73
<b>Deel 2 – Vraag een vis niet om in een boom te klimmen</b>	83
4 Van leidinggeven naar ruimte geven	85
5 Meer dan de som der delen: het neurodiverse team	124
6 De radicaal inclusieve organisatie	156
7 Hoe floreer ik als neurodivergent op de werkvloer?	198
<b>Deel 3 – Handreikingen voor gangbare en niet gangbare breinen</b>	225
8 Labels als zijwieltjes?	229
9 Breinen onder de loep	236
Nawoord	283
Dankwoord	290
Boeken, artikelen en sites	295
Noten	300

# Inleiding

Ieder mens is anders. Ieder brein is anders. Onze interesses, voorkeuren en gedrag verschillen. Bij kinderen zie je al snel dat het ene kind heel beweeglijk is, terwijl het andere rustig zit te tekenen. Het ene speelt graag hockey, het andere tennis. Het ene kind pakt het podium, het andere een boek. Over het algemeen zien we dat niet als een probleem, maar vinden we het juist geweldig om te zien hoe elk kind anders is en zich anders ontwikkelt. Maar in een werkomgeving met volwassenen worden die verschillen en eigen voorkeuren toch een stuk ingewikkelder. De ene medewerker gedijt bij een open kantoorruimte vol reuring, de andere werkt liever op een stilteplek. De een werkt graag in teamverband, de ander liefst alleen. De een kan goed structuur aanbrengen, de ander is de creatieve aanvulling op het team. Die enorme diversiteit aan hoe mensen denken, communiceren en prikkels verwerken noemen we *neurodiversiteit*, een diversiteit aan breinen dus.

Deze diversiteit heeft een enorm potentieel: onderzoeken geven aan dat neurodiverse teams tot 30 procent productiever zijn dan homogene teams<sup>1</sup>. De realiteit is echter dat onze maatschappij weinig ruimte geeft aan de verschillende manieren waarop mensen functioneren. We werken in organisaties veelal volgens normen waar iedereen aan moet voldoen, maar die niet bij iedereen passen. Nou hebben we allemaal wel eens moeite met een bepaalde manier van werken, leren en communiceren die van ons wordt verwacht. Maar een significant deel van de mensen wijkt dusdanig af van de norm dat het echt gaat knellen. Deze mensen noemen we *neuro-*

*divergent*, of mensen met breinen die afwijken van het gangbare brein. Mensen met een gangbaar brein noemen we *neurotypisch*. Minstens 20 procent van de wereldbevolking is neurodivergent.<sup>2</sup> Dat wordt vaak als een handicap of stoornis gezien, iets wat we moeten fiksen. Veel van hen worden van een medisch label voorzien zoals autisme, AD(H)D, dyslexie, bipolaire stoornis, of anderszins gelabeld zoals hoogsensitief of hoogbegaafd. Bij veel neurodivergente mensen schuurt de standaardmanier van werken of aansturen dusdanig dat ze er hinder van ondervinden. Ze hebben veel vaker te maken met frustraties, conflicten en zelfs uitval of ontslag omdat de omgeving niet goed bij ze past of omdat hun talent niet wordt herkend.

Een voorbeeld is een collega met een ADHD-brein met wie ik lang heb gewerkt. Hij had veel energie en kwam bijna dagelijks met nieuwe ideeën, maar door een gebrekkig tijdsbesef kwam hij ook regelmatig te laat op afspraken. In vergaderingen irriteerde hij collega's door ze geregeld te onderbreken of van onderwerp te wisselen. Het bedrijf heeft veel gehad aan de mooie concepten die hij bedacht, maar uiteindelijk kreeg hij in beoordelingen vooral kritiek omdat hij te laat kwam en zich niet hield aan de teamafspraken. Hij is gefrustreerd vertrokken.

Een ander voorbeeld is een autistische collega, die overprikkeld raakte van de drukke kantoortuin en het liefst op steeds dezelfde stiltewerkplek werkte. Ze sloeg de bedrijfsuitjes en vrijdagmiddagborrels altijd over, omdat die te belastend voor haar waren. In teammeetings wees ze ons altijd op inconsistenties en op het niet werken volgens de afspraak. Zij kreeg regelmatig te horen dat ze wat beter haar best moest doen, want 'ze deed niet goed mee in het groepsproces'. Geen woord over haar zorgvuldige werk dat altijd op tijd af was. Ze forceerde zichzelf om maar te voldoen aan de sociale norm, en viel uiteindelijk overspannen uit.

Of neem de nieuwe hoogbegaafde collega die direct inefficiency in de processen opmerkte op haar afdeling. Zij ging aan de slag

om dit te verbeteren en deed dat naast haar eigen werkzaamheden, maar dat was volgens haar leidinggevende niet de bedoeling. Het leidde regelmatig tot conflicten. Dat gaf haar dagelijks enorme frustratie en kostte haar veel energie. Ze verhuisde naar een ander team, ondanks dat ze het werk superleuk vond.

In mijn vijftientigjarige hr-loopbaan en tijdens de interviews met neurodivergenten die ik voor het boek heb gehouden, heb ik talloze verhalen gehoord van mensen die dolgraag een positieve bijdrage wilden leveren, maar wier uitzonderlijke talent verloren ging voor de organisatie. Maar mensen met een anders bedraad brein hebben vaak onmisbare kwaliteiten die grote voordelen kunnen opleveren op de werkvloer. We hebben allemaal dingen waar we beter of slechter in zijn. Bij neurodivergenten zijn die uitschieters naar boven en onder echter veel groter, en dat geeft gedoe.

## **Talenten van neurodivergenten**

Neurodivergenten kunnen een scala aan nuttige kwaliteiten in zich bergen. Het kunnen bijvoorbeeld mensen zijn met een buitengewoon oog voor detail, met visie, een sterk ruimtelijk-visueel vermogen, hyperfocus, veel energie, intrapreneurship, een hoge mate van creativiteit, vermogen om onverwachte verbanden te leggen en datagedreven te werken en denken. Het zijn vaak autonome en onconventionele denkers die essentiële vaardigheden voor de 21ste eeuw inbrengen, zoals kritisch denken, probleemoplossend vermogen, doorzettingsvermogen, innovatief vermogen en creativiteit. Vaardigheden die juist nu schaars zijn en waar iedere werkgever om zit te springen.

De zogeheten VUCA-tijd waarin we leven (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) vraagt juist om deze bijzondere breinen. Juist in zo'n maatschappij hebben we een hoge mate van collec-

tieve intelligentie nodig, en dat vereist een brede diversiteit aan breinen. En laten neurodivergente breinen nou heel goed kunnen omgaan met complexiteit, onregelmatigheden en verbanden. Maar mensen die anders denken, zijn ook anders. Ook iets om je te realiseren is dat we steeds meer samenwerken, zowel in werkgroepen op school als in samenwerkingsverbanden op de werkvloer. In de afgelopen twintig jaar zijn we 50 procent meer gaan samenwerken.<sup>3</sup> Daardoor valt ‘anders zijn’ meer op en zijn neurodivergenten zich steeds minder thuis gaan voelen in organisaties. Uit eigen onderzoek zie ik dat ook terug: medewerkers die zichzelf identificeren als neurodivergent scoren lager op ‘je thuis voelen’ en ‘jezelf kunnen zijn’ dan neurotypische mensen. Maar het hoeft niet te knellen. In de juiste context, en met de juiste voedingsbodem zijn minder gangbare breinen juist de probleemoplossers, de omdenkers en de uitvinders die we nodig hebben. Het is echt geen toeval dat de grootste ontdekkingen, disruptieve doorbraken en tijdloze kunstuitingen gemaakt zijn door mensen die we nu neurodivergent zouden noemen. Wat dacht je van Mozart, Da Vinci, Steve Jobs, Churchill, Einstein, Michelangelo, Elon Musk, Marie Curie, John Lennon, Picasso, Eleanor Roosevelt en Emily Dickinson? Nou schuilt niet in iedere neurodivergent een supertalent, maar als we denken in mogelijkheden in plaats van beperkingen ontstaat er ruimte voor een enorm potentieel.

In de masterclasses en workshops over neurodiversiteit die ik geef vragen veel leidinggeevenden: ‘Maar deze mensen kunnen zich toch gewoon aanpassen?’ Ja, dat kunnen ze, en vaak heel goed zelfs. Veel neurodivergenten zijn zich onvoldoende bewust van hun sterke punten en zijn zich in de loop der jaren gaan aanpassen. Dit maskeren is een natuurlijke reactie om bij de groep te kunnen horen, maar doet iemands identiteit geweld aan en verhult ook hun potentieel. Uiteindelijk loopt iemand hierop leeg en kan het leiden tot uitval. Veel van mijn gesprekken met neurodivergenten gingen over hoe het ze steeds meer energie kostte om te blijven

maskeren. Dat eist op een bepaald moment zijn tol. We weten dat ruim 70 procent<sup>4</sup> van de neurodivergenten hun neurotype verzwijgt uit angst voor een negatieve impact op hun carrière. Dit boek is ook om hen te steunen in hun onzichtbare strijd om erbij te horen, van betekenis te zijn. En om erkend te worden voor wat ze wél kunnen en wie ze zijn.

## Ook ik ben anders bedraad

Met mijn ervaring in hr, duurzame inzetbaarheid en learning & development groeide mijn interesse in neurodiversiteit. Ik zag hoe mensen konden uitblinken als ze op de juiste plek zaten en konden uitvallen op de verkeerde plek. En *it takes one to know one*: ook mijn creatieve brein heeft de juiste context nodig om te floreren. Ik heb me altijd anders gevoeld. Ik had veel moeite met bepaalde sociale situaties op het werk en in de privésfeer en zag dingen (oplossingen, trends, verbanden) die voor mij overduidelijk en volstrekt logisch waren, maar die andere mensen niet zagen. Ik heb regelmatig gedacht: Word ik hier nou voor de gek gehouden?

Met vallen en opstaan leerde ik wat wel en niet werkt voor mij en hoe ik kan excelleren. Dat soort inzichten hadden me eerder in mijn carrière enorm kunnen helpen en mij veel worstelingen kunnen besparen. Ik had voor mijzelf graag rolmodellen in de organisatie gehad, die een beeld schetsen van ieders mogelijkheden. Helaas leer je je eigen gebruiksaanwijzing vaak pas kennen als je tegen je grenzen aanloopt of eroverheen bent gegaan.

Ik heb leidinggevenden gehad die mij begrepen, en helaas ook die mij niet begrepen. Ik weet hoe hardnekkig het is om als 'raar' beschouwd te worden, of, nog erger, als iemand met een handicap. Gelukkig heb ik ook wel werkplekken gehad waar ik werd gezien voor wie ik was. Ik heb zelfs ergens gewerkt waar ik geen functieprofiel had, want 'jij bent hier de professional, wij gaan jou niet

voorschrijven wat je moet gaan doen'. Ja, dat bestaat dus ook. En er ontstaat nog veel meer als je je kunt openstellen voor wat anders is.

Een manager kan een groot verschil maken door potentieel te herkennen en zelfinzicht bij medewerkers te stimuleren. Maar zij worstelen nogal eens met medewerkers die niet in de standaard-functieprofielen of -werkwijzen passen. Ze worden lastig gevonden omdat ze dingen anders doen dan de rest en zich niet schikken in wat gebruikelijk is. Maar het zijn wel de mensen die creatief zijn, complexe problemen kunnen oplossen en inspireren met hun duidelijke visie. Voor managers is het daarom van belang dat ze neurodiversiteit kunnen duiden: waarin verschillen collega's soms zo fundamenteel van elkaar dat de organisatiestandaarden niet werken? In welke context gedijen neurodivergente mensen? Dat verschilt per persoon. Soms is het alleen een luisterend oor, en afstemming op wat iemand goed kan, en accepteren wat iemand met zo'n brein nou eenmaal niet zo goed kan. Maar vaak is er meer nodig, in de fysieke omgeving, de cultuur, de communicatie, de samenwerking en de aansturing binnen een organisatie. Daarom is dit boek ook bedoeld voor managers, om beter te begrijpen wat zij kunnen doen om de juiste context te creëren.

## **We hebben een ander perspectief nodig**

Gedrag van neurodivergenten wijkt af (is divergent) van wat we als normaal (oftewel typisch) gedrag beschouwen. Maar 'normaal gedrag' is een subjectief begrip en wat dat is, hangt sterk af van factoren als cultuur, maatschappelijke normen en leeftijd, en van de meerderheid of de dominante groep. Dus eigenlijk is 'anders' ook maar een mening, zij het een met grote gevolgen. Het is tijd voor een paradigmaverschuiving waarbij we het huidige beeld loslaten dat 'anders dan gebruikelijk' hetzelfde betekent als 'een stoornis hebben'. Dat neemt niet weg dat neurodivergenten net als iedereen

baat kunnen hebben bij psychische hulp indien nodig en dat diagnoses kunnen bijdragen aan zelfinzicht en daarmee zelfzorg.

Het wordt tijd dat we variaties in breinen als natuurlijk en complementair gaan beschouwen. We moeten een switch maken van een medisch denkmodel – het denken in stoornissen – naar een sociaal denkmodel – waarbij we beseffen dat we neurodivergente breinen met cognitieve specialisaties in deze maatschappij hard nodig hebben. Deze breinen zijn niet voor niets in de evolutie overleefd, we hebben er als mensheid blijkbaar baat bij. Want deze breinen zien vaak de vernieuwing die nodig is om als soort te overleven. We noemen dat ook wel ‘complementary cognition’; verschillende tijden, verschillende situaties vragen andere breinen. Als we allemaal hetzelfde brein zouden hebben, zouden we al lang zijn uitgestorven. Het is wellicht niet toevallig dat onder de bijenpopulatie ook een bepaald percentage (naar schatting 5-25 procent) een andere – verkennende – rol heeft.<sup>5</sup> Is dat een verhouding die de natuur voor ons organiseert?

## **De opzet van dit boek**

Voor dit boek sprak ik meer dan honderd werknemers met een bijzonder brein, maar ook wetenschappers en managers. Ik probeerde hun verhalen af te pellen naar de essentie. Het bleek soms een puzzel om erachter te komen waar hun knelpunten op het werk zaten – en vervolgens wat in organisaties de juiste context is voor ieder brein. Interessant daarbij waren ook de gesprekken met neurodivergenten die hun weg zonder hobbels wisten te vinden in organisaties door hun openheid en vindingrijkheid. Ik laat neurodivergenten veel aan het woord in dit boek, vaak anoniem. Maar er zijn er gelukkig ook veel die open kunnen zijn over hun brein.

Ik neem je mee in de mooie diversiteit aan breinen en deel de lessen die ik leerde door de openhartige gesprekken. Daarnaast geef



ik tips, en bied ik een model voor leidinggevend en medewerkers om de juiste context te creëren voor ieder brein. Vanuit een hr-rol leer ik je direct met een neuro-inclusieve bril naar alle hr-processen te kijken. Ik beschrijf voor elke lezer ook de meest voorkomende labels – of wat ik liever noem neurotypen – in de context van de werkvloer en in termen van hun toegevoegde waarde voor innovatie en samenwerking. Tussendoor lees je verhalen en citaten van boeiende breinen die graag hun bijdrage leveren aan een neuro-inclusieve samenleving. Of zoals iemand het mooi tegen me zei: een neuro-gelijkwaardige samenleving.

Dit boek bestaat uit drie delen. In het eerste deel ga ik in op wat neurodiversiteit is, wat organisaties eraan kunnen hebben, en waar de uitdagingen liggen. In het tweede deel bespreek ik op welke manieren alle betrokken partijen er concreet voor kunnen zorgen dat neurodivergentie een kracht wordt binnen elke organisatie. Achtereenvolgens bekijken we wat de leidinggevende, de teamleden, de organisatie als geheel én de maatschappij daarvoor kunnen doen. En natuurlijk kan de neurodivergent er zelf ook iets aan bijdragen. Ten slotte ga ik in het derde deel nader in op de verschillende neurodivergente breinen.

Daarnaast bied ik door het boek heen verschillende werkvormen die het gesprek over ieders breinbehoeften op gang brengen. Na deel één vind je bijvoorbeeld een invulbare ‘breinhandleiding’ met vragen over de behoeften van jouw brein en in het tweede deel bied ik oefeningen om samen met je team of je organisatie elkaars breinen te leren kennen. Want uiteindelijk is openheid over ieders brein en ruimte voor ieders behoeften de sleutel voor een breinvriendelijke werkvloer.

## Als alle breinen werken

Door onderzoek weten we inmiddels dat aandacht voor neurodiversiteit een positief effect heeft<sup>6</sup> op het welzijn van iedere medewerker. Dit boek is daarmee uiteindelijk bedoeld voor alle mensen in organisaties, omdat we allemaal gedijen bij een meer persoonlijke aanpak waarbij iedereen zichzelf kan zijn. Laten we ons verdiepen in elkaars brein zodat we weten waar we goed in zijn, zodat we iedere medewerker kunnen inzetten op diens talent, in plaats van mensen af te laten branden op dat wat hun onevenredig veel energie kost. Die kennis kan van onschatbare waarde zijn voor een *high performance organisation*. Wie schuif je naar voren als er een crisis is, wie als je onregelmatigheden uit documenten moet halen, wie als er een goede oplossing moet komen voor een zeer complex vraagstuk en wie voor visievorming op een bepaald onderwerp? Organisaties die de juiste breinen bij elkaar kunnen brengen, hebben goud in handen.